

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**GUILHERME ZARDO KLEIN**

**CONSTRUÇÃO, GESTÃO E CICLO DE VIDA DE MARCA:  
UM ESTUDO DE CASO DA UBER NO BRASIL**

**CURITIBA**

**2017**

**GUILHERME ZARDO KLEIN**

**CONSTRUÇÃO, GESTÃO E CICLO DE VIDA DE MARCA:  
UM ESTUDO DE CASO DA UBER NO BRASIL**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção de título de Especialista, Curso de MBA – Marketing, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciência Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Jose Carlos Korelo

**CURITIBA**

**2017**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
2.1. CONCEITUANDO MARCA.....	4
2.2. ESTRUTURANDO A MARCA.....	8
2.3. SÍMBOLOS DE DIFERENCIAÇÃO DE MARCA.....	14
2.4. CICLO DE VIDA.....	16
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4. CASE UBER.....</b>	<b>19</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Marcas são elementos presentes em nosso cotidiano nas mais diversas situações. Estão presentes nas roupas que usamos, nos combustíveis de nossos carros, nos alimentos que comemos. Todos estes artigos apresentam em comum o fato de estarem envelopados por marcas, que trazem juntamente ao produto entregue ou serviço prestado uma carga ideológica que pode gerar identificação com quem está consumindo.

Contudo, a construção de uma marca não acontece de um lançamento para outro, muito menos sobrevive ao longo dos anos sem investimento e análise. O presente estudo busca apresentar uma análise dos conceitos de construção de marca, explicando o que significa ser uma marca nos dias de hoje e quais elementos estratégicos a compõe.

Além disto, a dissertação apresenta análises de autores como Aaker, Joachimsthaler e Keller (2001) sobre como estruturar uma marca a partir dos conceitos apresentados previamente. Por sequência, analisa-se os tipos de símbolos de evolução que uma marca pode apresentar aos seus consumidores. Buscando colocar a conceituação, estruturação e símbolos em um processo de construção, o estudo integra a análise de ciclo de vida de produto de Kotler (2006) aos elementos acima, para que seja possível compreender a evolução dos elementos apresentados anteriormente.

Para finalizar, o presente artigo conecta as teorias e ideologias apresentadas com um estudo de caso da empresa Uber, trazendo as estratégias utilizadas para construção de marca no cenário brasileiro.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO**

### **2.1. CONCEITUANDO MARCA**

O conceito de marca surge, segundo Aaker (1991), na primeira metade do século XX, associado ao desenvolvimento do marketing que buscava compreender mais eficientemente as formas de influenciar o comportamento do consumidor. O autor afirma que o marketing moderno diferencia-se exatamente pelo fato de descobrir o potencial da

construção de marcas como forma de impactar diretamente a decisão de compra. As atribuições de valores intangíveis, como sentimentos e personificação, garantem distinção entre produtos com entregas similares sobrevalorizando a relação que cada consumidor irá criar e desenvolver com a marca. Um produto passa a precisar de conjunto de atributos funcionais e simbólicos.

Atualmente o cenário empresarial hipercompetitivo exige total atenção para a relevância e investimento financeiro pra construção dos valores de marca. O poder da marca está diretamente relacionado à capacidade de influenciar favoravelmente o comportamento de compra, pois os atributos funcionais tendem a ser insuficientes para, sozinhos, diferenciar determinada produto dos seus concorrentes. Tecnologia, design, matérias-primas e funções passam a estar em caráter de equivalência ou proximidade dentro de uma mesma categoria. Passa-se então para o segundo nível de influência do consumidor que é a diferenciação por construção de marca. (KHAUAJA; MATTAR, 2006).

Ambos os autores citados acima consideram a construção de marca um conjunto de ações, que é sintetizado pelos argumentos de Souza e Nemer (1993):

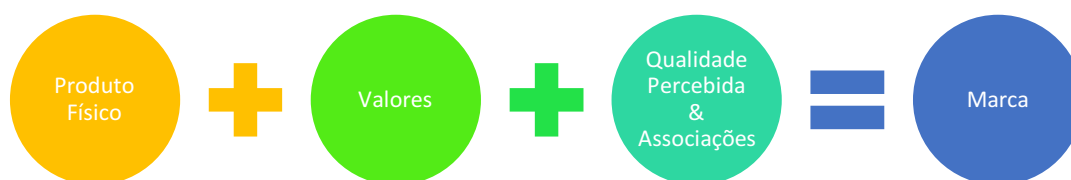
A marca é mais do que um simples nome ou símbolo. Ela deve ser uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades específicas do consumidor. As ações mercadológicas de uma empresa visam fazer com que o consumidor associe à marca uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Aaker (1998) reforça em um segundo estudo que a marca é um composto de atributos físicos e simbólicos, o que chama de compostos ativos e passivos, como por exemplo nome e símbolo (logomarca). O professor complementa que por serem elementos tangíveis e intangíveis, a análise dos consumidores extrapola o universo do material e agrupa as avaliações dos consumidores em relação a marca em 5 categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações com a marca além da qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca, como por exemplo patentes, marcas registradas, distribuição e afins.

Afim de sintetizar os elementos apresentados acima, o presente artigo compila os dados e aponta que uma marca é a representação dos seguintes elementos:

- A) Produto físico – engloba as próprias características do produto ou serviço, incluindo avanços tecnológicos, embalagem, design, material de origem, etc.

- B) Valores – construção de características da marca, como sentimentos e personalidade.
- C) Qualidade percebida & Associações – são as percepções que o consumidor absorve da soma dos elementos anteriores.



Avançado sobre a importância que o conceito de marca ganha sobre o mercado, é preciso atentar que o atual cenário capitalista transforma o mercado, que antes baseava-se apenas no produto tangível, em um mercado de marcas, pois os consumidores deixam de avaliar as empresas apenas pela sua importância em termos de bens materiais e passam a terem como fator influenciador o papel que cada marca tem dentro de um determinado cenário que considera importante. Por exemplo, a marca Marlboro tem uma percepção aos olhos do público de maior relevância do que sua própria fabricante, a Philip Morris. (KAPFERER, 1991)

E dentro desse cenário é cada vez mais difícil mensurar o real valor financeiro de uma companhia e de uma marca, pois se enquanto a companhia é avaliada, por exemplo, por sua capacidade fabril e maquinaria, uma marca tem valor intangível. Uma das formas de avaliar o seu valor econômico é a capacidade que os consumidores têm de reconhecer e se conectar com o nome da marca e da decisão de comprar o seu produto ou serviço. (RUÃO; FARHANGMER, 2000).

Considerando os elementos acima apresentados, afere-se que a proporção da construção de marca que é aplicada ao item Qualidade Percebida & Associações é o elemento com maior peso para valor financeiro de uma marca, pois é a partir dessa

estrutura percebida pelo consumidor que ocorre a ação de compra, trazendo o potencial de capitalizar o que foi investido em Produto Físico e Valores.

Visto a relevância da percepção dos consumidores, os autores Ruão e Farhangmer (2000), descrevem que as atitudes de uma marca estão sempre sujeitas a dois tipos de imagem, a imagem pretendida e a imagem percebida. A pretendida é aquela que interessa ao emissor, ou seja, o que a empresa que detém a marca quer construir ou passar aos consumidores. E a recebida é que foi efetivamente construída pelo receptor, através do que foi comunicado pela marca – no intuito da Pretendida – em conjunto com as assimilações e correlações feitas pelo consumidor. A pretendida serve como estímulo, e a recebida é o estímulo entrando em contato com o dia a dia do consumidor.

E por isso tudo isto é tão complexo o estudo e controle da imagem, seja esta pessoal, social, organizacional ou de marca. Relativamente à imagem de mercar, o seu estudo implica em analisar o caminho de transferência da identidade de marca, do ser da marca, na percepção das diferentes audiências. (RUÃO; FARHANGMER, 2000)

Atualizando então o gráfico anterior, juntamente as teorias de Ruão e Farhangmer (2000), o novo quadro de construção de marca assume a seguinte forma:



Para facilitar o entendimento das análises que serão feitas nos próximos capítulos desta dissertação, vamos aprofundar a definição final de cada um dos

elementos apresentados no gráfico anterior, complementado pelos apontamentos dos autores Ruão e Farhangmer (2000).

- A) Produto físico – engloba as próprias características do produto ou serviço, incluindo avanços tecnológicos, embalagem, design, material de origem, etc.
- B) Identidade de Marca – posicionamento e a personalidade da marca, composto por sua história, seus valores, suas propriedades, atributos físicos e relação que mantém com seus públicos.
- C) Comunicação de Marca (Imagem Pretendida) – processo de transformação da identidade em imagem de marca, enviando mensagens que desenvolvem nos consumidores uma percepção clara e assertiva dos benefícios emocionais e funcionais.
- D) Imagem de Marca (Imagem Percebida) – é a desconstrução por parte de cada indivíduo dos sinais emitidos pela marca, como nome, publicidades, patrocínios, design, confrontados com seus próprios valores, preconceitos e necessidades.

Cada um dos elementos apresentados está intimamente ligado, prestando uma função única na construção da imagem de marca. Atingir esta construção é atingir o ápice da concretização das definições e estratégias para produto físico, identidade e comunicação, por isso o papel de compreender cada um desses elementos de cada produto ou serviço é o grande ponto de virada das corporações: é mais lucrativo preparar e direcionar em cada detalhe possível do que deixar a livre construção de cada indivíduo.

## **2.2. ESTRUTURANDO A MARCA**

O ciclo de estruturação de uma marca começa pelo objetivo final da mesma: a percepção do consumidor. Segundo Kotler (2006), um processo eficaz de construção de marca inicia-se pela pesquisa de mercado, buscando compreender os aspectos das necessidades dos clientes para então desenvolver sua solução.



A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional mercadológico através de informações que usadas para identificar e definir oportunidades e problemas. (KOTLER; KELLER, 2006)

Definido o escopo do produto/serviço/solução através de pesquisas, duas vertentes caminham lado a lado: a construção e/ou desenvolvimento do produto físico e a criação da identidade de marca. Como a presente dissertação não tem como objetivo aprofundar em conteúdos técnicos de desenvolvimento de produto/serviço, para a parte de produto físico/serviço segue-se o desenvolvimento seja de maquinaria, matérias-primas, tecnologias, logística e design de produto, o qual não detalharemos.

Para a criação de identidade fala-se, de acordo com Schultz (2001), que este é o momento de desenvolver o coração da marca, sendo necessário entender o que a marca significa, ou poderia significar, para sua audiência ou novos públicos. É preciso também, segundo o autor, considerar o que a empresa quer passar através da marca que está sendo construída – solidificando, assim, uma identidade que atende necessidades do público e também da organização. Definidas tais necessidades, é preciso também compreender quais serão as aspirações e competências da marca, para que sua personalidade seja clara, consistente e seu “tom de voz” seja uniforme e coerente.

O segundo passo da estruturação é a comunicação. Este é o passo decisivo para tangibilização da construção da marca, pois a maneira com que a marca e sua identidade tocam o cliente é que vai garantir a assertividade da mensagem e a transferência das ideias da organização para o universo referencial dos consumidores. (SCHULTZ; BARNES, 2001). As ações de comunicação são consideradas propagandas com funções de acelerar o processo de transferência da identidade em imagem percebida, gerando conhecimento de marca, trazendo o posicionamento, valores, ambições e chamando atenção para escolha daquela marca no momento de decisão de compra. (DOYLE, 1990).

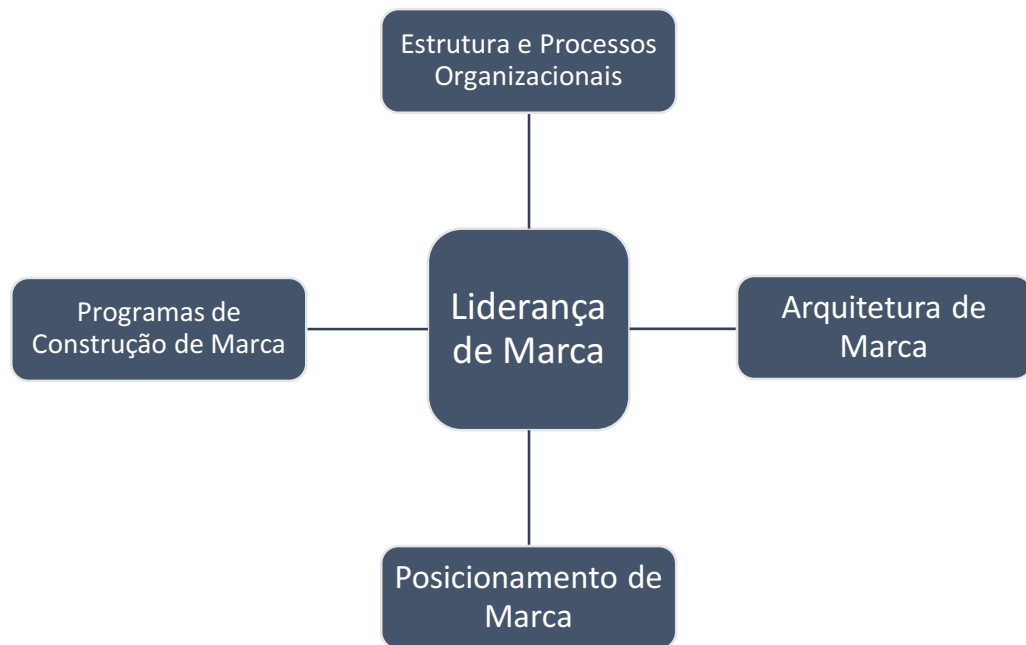
Construída a identidade e comunicada ao público, depara-se com a construção da Imagem de Marca, ou imagem percebida, que é o momento em que, segundo Gale e Wood (1996), a solidificação da marca ocorre se os clientes acreditarem que a identidade

e a comunicação fazem sentindo dentro do seu próprio universo de referências e se a qualidade percebida for coerente com a anunciada e proposta pela construção de marca. De acordo com Doyle (1990), elementos como inovação em tecnologia (produto), atualização do posicionamento (identidade), diversificação dos canais de propaganda (comunicação), novos segmentos de mercado (produto + identidade) geram oportunidades de agregar valor para a construção da imagem percebida.

E justamente pensando nestes elementos e nos pontos de diferenciação apresentados acima, via Doyle, é que se encaixam dois modelos de estruturação de marcas: a) o de Aaker e Joachimsthaler (2000), focado na cerne corporativa da construção da marca; b) o de Keller (2003), focado no relacionamento com o cliente.

#### **A) Modelo de Gerenciamento de Aaker e Joachimsthaler**

Este primeiro modelo refere-se a estrutura organizacional que precede e sustenta a construção de marcas fortes. Aaker e Joachimsthaler (2000) afirmam que o seguinte organograma interno é responsável por garantir um sistema sustentável para que a construção de marca seja efetiva e duradoura.



Fonte: AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000.

Dentre os processos já apresentados, o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000) reflete e complementa os seguintes itens:

- i) Estrutura e Processos Organizacionais – as marcas devem ser geridas por executivos sênior dentro das companhias, focados em atingir resultados a longo prazo, construindo uma cultura que sirva de nutrição para a marca. Agências de propaganda não devem ser responsáveis pela marca, elas são apenas apoio para implementação da identidade definida pelos responsáveis.
- ii) Identidade = Arquitetura de Marca – o desafio é criar uma marca que seja lembrada, notada, que reforce atitudes e crie profundos relacionamentos com os clientes. Os executivos aqui são responsáveis por definir se haverá submarcas, diferentes SKUs e qual o papel de cada uma delas para construir a marca guarda-chuva deste portfólio.
- iii) Comunicação = Programas de Construção de Marca – para se ter uma boa execução focada em atingir o consumidor final, é preciso selecionar as ferramentas certas, incluindo mídias alternativas, interativas e integradas. Por

boa execução entende-se entregar mensagens que sejam consistentes com a estratégia de construção da marca.

- iv) Imagem = Posicionamento de Marca – uma imagem é considerada bem sucedida quando se aferem os resultados dos investimentos de marca. Para se aferir os resultados é preciso que a companhia pesquise quais as percepções dos consumidores através dos seguintes indicadores: consciência de marca, qualidade percebida, fidelidade de compra, associações (personalidade da marca e associações organizacionais e de atributos).

### **B) Modelo de Construção de Marca Sólida de Keller**

O segundo modelo de estruturação a ser apresentado nesta dissertação tem foco em construir marca pelo viés do cliente, focando, segundo Keller (2003), no quais os passos para atingir a construção da imagem percebida.



Fonte: KELLER (2003)

- i) Conhecimento – para que se inicie a construção de imagem percebida, é necessário que incentive o conhecimento desta entre os seus clientes potenciais. É preciso que o consumidor lembre o nome da marca, mas que também correlacione logomarca, símbolos, aspirações, entre outros. Este conhecimento deve ser profundo, ou seja, reativado espontaneamente a cada interação e nas mais diversas situações de compra e uso.
- ii) Desempenho – para criar satisfação no uso da marca, é preciso que a qualidade do produto/serviço atenda as expectativas dos consumidores. Se ultrapassar a expectativa, ocorre a satisfação do cliente e a criação de laços de segurança e confiança.
- iii) Imagem – a imagem é a satisfação do uso da marca no que diz respeito a entrega de personalidade/identidade. Os valores propostos pela marca devem ser entregues através de design, experiência, para que o consumidor se identifique com a personalidade.
- iv) Julgamentos – aqui o autor traz a importância dos sentimentos do cliente em relação a marca, no âmbito das avaliações pessoais sobre atributos tangíveis e intangíveis, julgando qualidade, credibilidade, consideração de compra ou não, etc. É o início da solidificação dos atributos funcionais.
- v) Sentimento – os sentimentos também falam sobre os julgamentos dos consumidores, mais especificamente das emoções provocadas pela marca e pela sua proposta de valor. É o início da solidificação dos atributos simbólicos.
- vi) Ressonância – no topo da construção de marca para Keller está a ressonância da marca, ou seja, a formação da relação do cliente com a marca, construída pela sintonia dos elementos anteriores. Consumidores que atingem com sucesso esta etapa se tornam leais, criam vínculo pessoal com a marca, podem construir comunidades de usuários e, por fim, engajam não-clientes deste produto.

Consolidando os dados apresentados, a estruturação de uma marca compreende fortemente o papel corporativo, de definições de proposta de produto/serviço, identidade e comunicação, além da clara necessidade de gerenciamento próximo dos responsáveis

pela marca. Do outro lado, é preciso profundamente conhecer os passos de criação de imagem percebida para que se construa a relação da marca com o consumidor final.

### **2.3. SÍMBOLOS DE DIFERENCIAÇÃO DE MARCA**

A exposição dos consumidores a quantidade de marcas cresce exponencialmente. A oferta aumenta junto a capacidade de buscar informações sobre as marcas. Consequentemente, o referencial de exigência dos compradores aumenta também, seja pela qualidade do produto, por sua identidade ou qualquer outro fator que guia a decisão de compra. Considerando este cenário, Kotler (2006) afirma que é necessário que as marcas se destaquem e apresentem diferenciais para seus públicos-alvo.

Com base neste cenário, percebe-se a necessidade de implementar upgrades nas estratégias de marketing focadas em a) satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, além de b) oferecer produtos e/ou serviços com valor agregado. (COSTA, 2009)

Sendo assim, alguns autores como Costa afirmam que há a necessidade de diferenciar e evoluir a marca através de algumas alterações, apresentadas por ele como A) simbólica e B) funcional. Segundo os autores Ruão e Farhangmer (2000), a evolução dos mercados e negociações exigem que haja um pensamento a longo prazo para construção de marca e que este deve considerar alterações funcionais e simbólicas.

A alteração simbólica surge na década de 50 e constitui um primeiro esforço de conceituar marcas que até então eram apenas uma propriedade jurídica de demarcação de nome – permitia ao consumidor saber quem era o produtor. Uma alteração simbólica significa agregar valor ao produto/serviço através de mudanças estratégicas para agradar o consumidor. Essas alterações podem ser silenciosas ou não, como alteração de blend de produto para satisfazer ainda mais os consumidores ou agregando valor em tecnologia, trazendo diferenciação. (RUÃO E FARHANGMER, 2000)

Um exemplo de alteração simbólica via de tecnologia é o sistema de câmera fotográfica do iPhone 7 plus, lançado em 2016.

O iPhone 7 Plus possui câmera dupla, com o recurso exclusivo de fotografia em modo retrato. A função permite tirar fotos com profundidade de campo reduzida, ou seja, mantém o foco em apenas um objeto e deixa o fundo desfocado. O efeito se assemelha ao de câmeras profissionais e não pode ser obtido em outros modelos do telefone da Apple e da concorrência. (TECHTUDO, 2017)

Alterações funcionais conseguem reverberar mais facilmente em valor monetário para a marca do que alterações simbólicas. Por representarem evoluções de produto e/ou serviços, as evoluções funcionais representam concretamente verdadeiros ativos financeiros para as corporações, e conseqüentemente para a construção do poderio ativo de uma marca.

Por outro lado, as alterações simbólicas são, segundo Ruão e Farhangmer (2000), o verdadeiro agregador de valor as marcas. Como os consumidores precisam que as marcas dialoguem diretamente com eles e que eles consigam se identificar com elas, é através de evoluções de atributos intangíveis que soluções relevantes chegam ao universo dos compradores para que ocorra a identificação. Alterações simbólicas impactam diretamente na identidade da marca e podem ou não estar atreladas a alterações funcionais.

Para exemplificar uma mudança simbólica, pode-se usar como exemplo a mudança de slogan e estratégia da marca Coca-Cola em 2016, quando a marca sai de um posicionamento de “Abra a Felicidade” e passa a dialogar com o consumidor usando a frase “Sinta o Sabor”. Trata-se do primeiro novo slogan para a marca em 7 anos.

Marcos de Quinto, novo diretor global de marketing da empresa, anunciou que a antiga campanha, que se amparava em mensagens de paz, anti-bullying e outros temas sobre a existência humana, se tornou um tanto enfadonha e séria. Agora, quer simplesmente apreciar o momento de abrir uma lata de Coca e tomá-la num dia quente de verão. À revista Ad Age, Quinto comentou: “A Coca-Cola começou a falar de uma maneira um tanto enfadonha às pessoas. E a marca sempre significou um simples prazer. A grandeza da Coca-Cola reside em sua humildade, em sua simplicidade”.

Alterações simbólicas podem acontecer a qualquer momento na construção, estruturação e readequação de um posicionamento, campanha ou proposta de valor. O que torna uma marca mais potente é o fato de se combinar essas duas alterações para que produto e simbolismo vivam uma parceria e tragam valor tangenciável e valor agregado para os seus consumidores. (Cooper e Lannon, 1983, apud Haby, 1999).

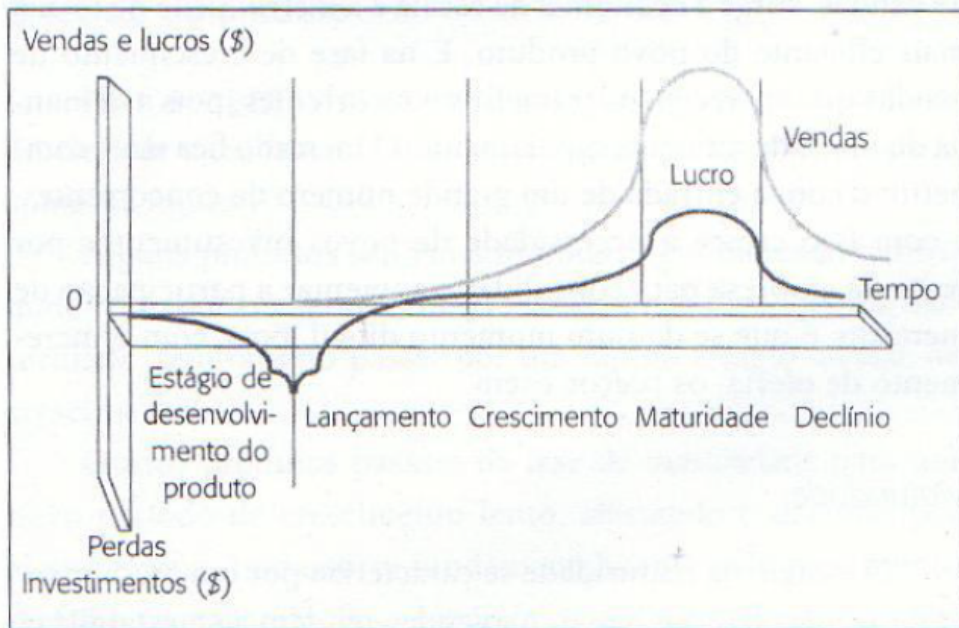
## **2.4. CICLO DE VIDA**

O estudo do ciclo de vida de um produto é decorrente das definições apresentadas por Kotler (2006), que antes de apresentar como funciona o ciclo de vida busca definir que um produto pode ser algo tangível, como um bem material, por exemplo, mas também pode ser um elemento intangível, como um serviço ou uma marca. A conceituação do CVP (ciclo de vida do produto) emerge, segundo o autor, devido a constante evolução do mercado, dos consumidores e dos entraves concorrenciais e a busca por encontrar elementos comuns que garantam o sucesso da marca.

Segundo Kotler (2006), cada uma dessas mudanças exige um posicionamento e uma busca por diferenciação para que o sucesso da marca seja alcançado. Ou seja, a busca por alterações funcionais e simbólicas é algo constante durante a vida de uma marca, e é através dessas diferenciações é que uma marca consegue alcançar longevidade.

O ciclo de vida apresentada por Kotler segue o seguinte sistema:





Fonte:

KOTLER (2006)

São 4 fases (desenvolvimento + lançamento; crescimento; maturidade; declínio) que representam o funcionamento de uma marca, cruzando as informações de tempo de vida com o possível lucro e quantidade de vendas. Dentro de cada uma dessas fases, Kotler (2006) conceitua quais são os elementos que as caracterizam:

1) Estágio de Desenvolvimento ou Lançamento: consolida-se como um estágio de baixo crescimento em vendas, contudo com alto custo de produção, pois não há uma boa relação de volume de produção x vendas, sendo o custo prejudicado por não ser feito em larga escala.

A marca nesta etapa exige diferenciação tanto pelos elementos funcionais, (tecnologia, embalagem, design, etc), como por elementos simbólicos, construída através de identidade clara e bem comunicada. A marca precisa encorajar os consumidores a terem a primeira experiência com o produto/serviço.

2) Crescimento: elevação do volume de vendas, pois o produto começa a chegar ao grande público, favorecendo o crescimento de escala e aumentando

a margem de lucro. Para novos segmentos, esta é a fase que surgem legislações para regulamentar a categoria.

Nesta etapa a empresa precisa investir em diferenciação, seja ressaltando os elementos de diferenciação apresentados no lançamento, ou trazendo novos elementos de diferenciação simbólica e/ou funcional.

3) Maturidade – o ritmo de vendas se estabiliza e a margem de lucro, proporcionalmente, também. Esta é uma fase para expansão do produto para outros mercados, aumento da base do portfólio e constante fortalecimento do relacionamento com o seu público. É nesta etapa que a concorrência surge de forma consistente e é preciso fidelizar os clientes.

É nesta fase que a comunicação de marca deve ser intensificada e diferenciada: buscar falar com seus públicos de forma constante e assertiva.

4) Declínio: esta fase é conhecida principalmente pela perda de participação de mercado e/ou queda nas vendas, seja pelo fato do produto ter se tornado obsoleto ou a construção de marca da concorrência ter sido mais bem sucedida e assertiva.

Investimentos em comunicação devem ser poupados, pois a imagem de marca não está sendo bem sucedida, seja pela falta de coerência da identidade ou da relevância do produto. Alterações simbólicas e funcionais causam pouco efeito, pois apenas é preciso um total reposicionamento de marca para trazer sucesso novamente ao produto.

Contudo, nem todos os produtos/marcas necessariamente atingem todas as etapas e/ou passam por todas elas. Isso ocorre pois podem ocorrer erros de estratégia e/ou posicionamento que prejudiquem a ordem do ciclo. O ciclo também pode ser atualizado e a fase de declínio ser evitada por relançamentos, reposicionamentos ou por uma extensão continua da fase de maturidade, seja por falta de concorrência, alta aceitação ou constante alteração simbólica e funcional.

### **3. METODOLOGIA**

Para atingir com clareza o objetivo do estudo proposto por este artigo, visando correlacionar os conceitos apresentados com o estudo de caso, realizou-se uma pesquisa de cunho exploratória bibliográfica, com o objetivo de aprofundar o conhecimento aliado com a teorização. A pesquisa bibliográfica contou com a leitura de livros e artigos científicos, que já haviam recebido análise científica prévia e casos que ainda não haviam. Segundo Gil (2002), uma das principais vantagens de se utilizar da pesquisa bibliográfica está no quesito da liberdade do investigador de aumentar a gama de conteúdos acerca do tema explorado.

### **4. CASE UBER**

O estudo de caso da Uber agrega ao artigo apresentado até então por ser uma marca nova no mercado que além de introduzir um novo produto, introduz também um novo segmento aos consumidores. Segundo o site da Uber (2017), a empresa surge de uma situação vivenciada pelos seus criadores - Travis Kalanick e Garrett Camp – quando tiveram dificuldade de conseguir um táxi em uma de suas viagens. Analisando que esta era uma experiência negativa por consumidores ao redor do mundo, eles buscaram criar uma solução que trouxesse aos usuários uma forma de transporte semelhante ao taxi através apenas do acionamento de um botão.

A empresa norte-americana Uber foi criada em 2009 por Garrett Camp e Travis Kalanick. O serviço vem se expandindo agressivamente por diversos países e opera no Brasil desde maio de 2014. Em resumo, a Uber é um aplicativo de transporte particular individual (nota para esta denominação) onde o usuário do aplicativo, após realizar um cadastro e fornecer informações de um cartão de crédito, pode solicitar um carro para levá-lo ao seu destino. (REZEK, 2016)

A empresa tem duas vertentes de consumidores: a) os usuários que vão utilizar o transporte disponibilizado pelo serviço; e b) os motoristas que irão se cadastrar na

plataforma para prestar o serviço. Com este modelo de trabalho a Uber não possui nenhum veículo e também não cria relacionamento direto com os motoristas – estes são parceiros que trabalham autonomamente.

Pensando nisto, a Uber segue alguns princípios na sua construção de marca. O que iremos analisar na sequência são os fatos de estruturação de marca apresentados até agosto de 2017 pela Uber para criação de sua identidade, como comunica-la, qual a imagem percebida e suas alterações funcionais e simbólicas. Todos estes elementos serão apresentados de acordo com cada etapa do ciclo de vida que a empresa atingiu até o presente momento.

A primeira fase do ciclo de vida da Uber, denominada por Kotler (2006) como Estágio de Desenvolvimento ou Lançamento, é marcada pela inovação, pois é um produto que entra no mercado criando sua própria categoria, tendo que ensinar aos consumidores como funciona o serviço e como esse sistema se encaixa em suas necessidades. A Uber chega no Brasil em 2014 se beneficiando dos seus lançamentos prévios ao redor do mundo – o boca-a-boca já permite ao mercado brasileiro ter uma noção sobre o que é Uber, como funciona e quais seus benefícios. E é nesta capacidade espontânea é que reside a estratégia de construção de marca da Uber no Brasil.

Segundo análise realizado por Bedendo e Trevisan (Exame, 2017), Uber chega ao Brasil focando em conversar com as necessidades dos consumidores através da entrega de uma ótima prestação de serviço, com qualidade elevada em relação aos seus concorrentes indiretos (Taxi) e apresenta um preço menor que o segmento semelhante.

O serviço melhor e mais barato do Uber nos remete a um pensamento que só parece ter existido em massa durante a revolução industrial – quando por meio da tecnologia era possível fazer um produto melhor, mais barato e que permitia a popularização de mercados antes considerados de nicho, como é o serviço de taxi. O Uber pretende popularizar o serviço de transporte individual assim como a P&G e a Unilever popularizaram o uso de sabonetes e detergentes no século XIX. (Bedendo e Trevisan, 2017)

Seguindo os elementos apresentados por Kotler (2016), a Uber chega ao mercado com uma estratégia de vendas convergente com o apresentado pelo autor: o

mercado foco da empresa são as grandes capitais, indícios de que a busca por lucro neste momento não é o foco – e sim a busca por construção de marca e solidificação da imagem percebida perante ao mercado brasileiro. Onde está presente, Uber foca em dois aspectos de diferenciação: a) funcional: apresentando um aplicativo assertivo, que traz tempo de espera, custo prévio e bons carros; e b) simbólico: a marca buscar criar relação com o mercado através da entrega do que promete – atendimento de qualidade, preço abaixo dos segmentos semelhantes e inovação tecnológica.

É através dos elementos de diferenciação que a marca conversa com seu público: nesta fase de lançamento a identidade é construída pela essência do que a empresa é, e comunica através da prestação de seus serviços, sendo identidade e comunicação um reflexo direto de uma marca com propósito claro e bem definido.

Buscando evoluir para a fase de Crescimento, Uber inicia em 2015 a expansão para cidades menores, além das capitais, e começa a buscar um mercado maior de atuação – aumenta-se o volume de vendas e o lucro começa a crescer por consequência. Nesta fase iniciam-se também novas ações para construção de marca da empresa, assim como é esperado dentro do ciclo de vida apresentado por Kotler (2016). Ambas as ações possuem caráter de alterações simbólica: a) Uber expande ações de assessoria de imprensa; e b) a empresa parte para ações de *sampling* e promoções. (Exame, 2017)

As ações de assessoria de imprensa buscam criar relações com um novo público: órgãos governamentais. Se por um lado o público de consumidores e motoristas têm uma altíssima aceitação dos serviços, por outro as instituições de taxistas não veem a empresa com bons olhos, pois são uma forte ameaça ao seu lucro e modelo de negócio engessado e estatizado. O foco é criar *awareness* em seu público final (consumidores), parceiros (motoristas) e formadores de opinião (jornalistas, economistas e políticos) sobre o novo modelo de negócio que a Uber traz e os benefícios para a sociedade. (REZEK, 2016).

Na outra vertente, falando diretamente e construindo marca para o consumidor final, a Uber passa a trabalhar com o sistema de *sampling* e promoções:

O primeiro passo é o *sampling* dos produtos: viagens de graça e descontos por afiliação, gerando o primeiro contato e interesse de uso. O bom produto faz com que

a recomendação passe a acontecer de indivíduo para indivíduo, potencializado pelas redes sociais e pelas estratégias de “member get member”. A qualidade do serviço proposto (o fator mais importante nesta criação de marca) faz com que as pessoas não só admirem o serviço do Uber, como critiquem o serviço anterior recebido dos taxistas. O preço é um importante influenciador da percepção desta qualidade, gerando sensação de frustração pelo serviço anterior. O segundo passo é a oferta dos “mimos”. Além do serviço superior a um preço inferior, o Uber passa oferecer extras, que elevam a simpatia pela marca. Alguns exemplos: a distribuição de picolés nas corridas, o transporte gratuito de árvores de Natal nos EUA, a oferta de água, balas e revistas de maneira regular para os consumidores, ou seja, ações de baixo custo, mas de alto potencial emocional. (Bedendo e Trevisan, 2017)

Um ponto da curva do ciclo de vida do Uber que se diferencia do apresentado por Kotler (2016) é referente ao surgimento de concorrências. Cabify, concorrente direto do Uber, e 99 Táxis, uma adaptação ao novo mercado do sistema de taxis, chegam ao mercado ainda na fase de Crescimento.

A Uber hoje encontra-se em um primeiro estágio da fase de Maturação. A expansão física do serviço já começa a chegar nas pequenas cidades; a sua malha de motoristas é crescente e sua margem de lucro cresce pois, conforme apresentado por Kotler (2016), os custos se mantêm estáveis, enquanto que a capacidade de produção/prestação de serviço cresce exponencialmente.

A empresa passa agora a aumentar a sua construção de identidade: o primeiro comercial do Uber chega a TV aberta. Após anos investindo pesado em assessoria de imprensa no Brasil, Uber agora muda sua estratégia e vem também com tudo para os canais tradicionais de publicidade. E ao invés de buscarem conversar com os usuários finais, o foco da campanha é falar principalmente com os atuais motoristas e possíveis *prospects* de motoristas. A resposta pela escolha deste público é direta ao ponto: colocar o consumidor no centro de tudo. E, atualmente, o consumidor que mais faz sentido nesse momento é o motorista, o consumidor B2B do Uber, pois é ele que faz a imagem da empresa e tangibiliza tudo o que foi construído de marca até então feito via assessoria de imprensa. (ADNews, 2017).

A iniciativa acima apresenta claramente uma busca por construção de identidade, com comunicação massiva, visando criar uma imagem percebida pelo seu maior *asset* –

os seus motoristas parceiros. Nenhuma alteração funcional ou simbólica foi apresentada a este público, mas a necessidade de construir uma maior relação é a justificativa desta ação.

Além disto, Uber começa a expandir os tipos de serviços prestados – uma clara alteração funcional e simbólica. A busca por se reinventar e trazer novos serviços ao seu público mostra que a empresa está atualizada e quer prolongar ao máximo a fase de Maturação e postergar a de Declínio. O novo serviço é o Uber Eats:

O Uber começou a prestar o serviço de entrega de comidas em São Paulo. Chamado de UberEats, ele estará disponível inicialmente na capital e funcionará de maneira semelhante a serviços como o SpoonRocket, do iFood, permitindo fazer pedidos em restaurantes sem sair de casa — mas quem faz a entrega é um motoboy cadastrado no Uber. (Tecnoblog, 2017)

Com este novo segmento, Uber lança um “novo SKU” e inicia um novo ciclo de vida para este serviço. Além disso, a empresa mostra que a identidade construída para a marca, os canais de comunicação e as alterações feitas até então construíram uma imagem percebida positiva, que pode ser expandida para outros segmentos. A força da marca já se consolida no imaginário do brasileiro.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo de construção e estruturação de marca, alterações simbólicas e funcionais e sua integração com o modelo de ciclo de vida de produto se mostra atual quando comparado ao lançamento recente do modelo de negócio da Uber. Acredita-se que os modelos de negócio tendem a evoluir e apresentar peculiaridades em suas estratégias, contudo a essência de construção de marca se mantém seguindo os padrões apresentados nas teorias.

A busca por novas formas de comunicar, de trazer valor aos consumidores e atender suas necessidades é o que se renova a cada dia, acompanhando as evoluções tecnológicas e os novos hábitos de consumo. Contudo, o valor de marca para esses novos produtos e serviços se mantém relevantes para os consumidores.

## 6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. Marcas: gerenciando o valor das marcas. 2 ed. São Paulo: Negócio: 1998.
- AAKER, D.A & JOACHIMSTHALER, E. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.
- ADNEWS. {<http://adnews.com.br/publicidade/uber-lanca-campanha-na-tv-pela-primeira-vez.html>} Acessado em 20/08/2017.
- BEDENDO, Marcos & TREVISAN, Fabricio. {<http://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/como-o-uber-cria-a-marca-do-seculo-xxi/>} Acessado em 30/08/2017.
- COSTA, Bárbara Regina Lopes. A construção de marca em três empresas de administração do estado do Paraná: o marketing social e o marketing societal como ferramentas. Ver FAE, 2009.
- DEARO, Guilherme. Exame. {<http://exame.abril.com.br/marketing/coca-cola-troca-slogan-e-anuncia-mudancas-apos-7-anos/>} Acessado em 15/08/2017.
- DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. The Journal of Consumer Marketing, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- HANBY, T. Brands – dead or alive. Journal of Marketing Research Society, vol 41. 1999.
- HIGA, Paulo. {<https://tecnoblog.net/204766/ubereats-entrega-comida-sao-paulo/>} Acessado em 17/08/2017.
- KAPFERER, J. O que vai mudar as marcas. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo. Pearson, 2006.



MATTAR, Fouze & KHAUAJA, Daniela Motta. Fatores de Marketing na Construção de Marcas Sólidas: Estudo Exploratório com Marcas Brasileiras. Revista Gestão da USP, São Paulo, 2006.

PERES, Camila – TECHTUDO. {<http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2017/04/como-usar-o-modo-retrato-do-iphone-7-plus-e-tirar-fotos-profissionais.html>} Acessado em 20/08/2017.

REZEK, Francisco. {<http://www.franciscorezek.adv.br/2016/02/23/uber-a-chegada-conturbada-ao-brasil-parte-1/>} Acessado em 27/07/2017.

RUAO, T & FARHANGMER, M. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. Universidade do Minho, 2000.

SCHULTZ, D.E. & BARNES, B.E. Campanhas estratégicas de comunicação de marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOUZA, M.G. A Marca e distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

UBER SITE. {<https://www.uber.com/pt-BR/our-story/>}. Acessado em 10/07/2017.